

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA CONFIGURACION DE LAS ORGANIZACIONES
DESDE SU PERSPECTIVA CULTURAL :
UN NUEVO ENFOQUE PARA LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 157
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*



LA CONFIGURACION DE LAS ORGANIZACIONES
DESDE SU PERSPECTIVA CULTURAL :
UN NUEVO ENFOQUE PARA LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Octubre 1989

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. Dolores Marcos Díaz
- Sra. Cristina Elorza Aranzabal
- Sra. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. · Plaza de la Victoria. 3

Alcalá de Henares Teléfono 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. TEORIA DE LA ORGANIZACION Y CIENCIA ECONOMICA	8
III. NUEVA PROPUESTA DEL CONCEPTO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACION	15
IV. CULTURA EMPRESARIAL Y ORGANIZACION ; UN NUEVO CONCEPTO ORGANIZATIVO?	18
V. QUE ES CULTURA EMPRESARIAL?	27
VI. COMO SE REALIZA EL ANALISIS DE LA CULTURA EMPRESARIAL?	29
VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	33

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾⁽²⁾

Hablar de Cultura Empresarial se ha puesto de moda, lo mismo que en los años sesenta toda la realidad empresarial se concebía bajo planificación, o en su momento bajo investigación operativa y en nuestros días todo es estrategia.

No cabe la menor duda, que Cultura Empresarial es un concepto muy de moda, pero como sucede siempre en la economía empresarial, más desde la perspectiva práctica y de asesoramiento que desde la propia elaboración científica. La práctica de la empresa y de las instituciones busca permanentemente soluciones a sus problemas de dirección y organización, y por ello, todo concepto que pudiera canalizar una innovación en los esquemas directivos y organizativos es siempre un gran atractivo.

Dentro del marco de la teoría de la economía de la empresa, Cultura Empresarial es un concepto que está costando mucho ser aceptado bajo los criterios científicos,

1. Ponencia presentada en el III Congreso de Sociología "La Sociología frente a los retos del S. XXI" celebrado en San Sebastián los días 28, 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 1989.

2. Agradezco a la Srta. Dolores Marcos Díaz, profesora de la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares, su colaboración en la representación gráfica y sus comentarios y aportaciones a esta ponencia.

pues rompe la concepción tradicional de la economía empresarial al plantearse elementos cualitativos de muy difícil reducción al mero cálculo económico tradicional. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un creciente interés por su consistencia científica y por su tratamiento teórico y, muy en particular, por la sistematización y propuesta de construcciones teóricas en torno al concepto "Cultura Empresarial".

Dejando aquí a un lado los problemas de falta total de identificación de sus contenidos - cada autor lo define de manera distinta -, lo que puede apreciarse es un creciente interés, e incluso, el intento de ver si existe aquí un nuevo paradigma sobre el cual pudiera pivotarse no sólo una respuesta más eficiente para la práctica de la dirección y para el asesoramiento de las instituciones, en particular de las empresas, sino que obligue a revisar los paradigmas tradicionales teóricos en la economía empresarial.

En los planteamientos actuales de la cultura empresarial, dentro del marco científico de la economía, se está abandonando de forma sistemática la idea de que se trata de un planteamiento de moda y se está procediendo a profundizar en la búsqueda de conceptos estables, operativos, en la sistematización del sistema institucional, dando estructuras y creando instrumentos con los que incluso de manera muy rápida, quizás por la propia presión de la praxis y sus necesidades, se ha entrado muy pronto en el campo de la contrastación empírica.

Quisiera, que esta aportación pudiera interpretarse como una aproximación para ver si existe un nuevo enfoque, si se puede dar consistencia al planteamiento de "cultura empresarial" como posible paradigma de la interpretación de las instituciones y también, en particular, de la forma de entender la organización. Con ello se trata de generar una ampliación y una mayor capacidad de la ciencia económica empresarial para que pueda enriquecer sus propios paradigmas teóricos y permita configurar de forma más eficiente las realidades de las instituciones.

En principio puede hablarse de dos aproximaciones o enfoques de los análisis y planteamientos de **cultura empresarial** :

- 1 - Por un lado, existe lo que pudiéramos denominar, en términos genéricos, la aproximación antropológica que se centra más en los problemas culturales y características de los valores antropológicos para definir los grados de identidad de los individuos en la institución y entre ellos.
- 2 - Por otra parte, el enfoque que pudiéramos denominar el análisis de la cultura empresarial hacia la interpretación del management y de las organizaciones incorporando la cultura empresarial como uno de los pivotes que permitieran realizar un análisis eficiente de la situación de las distintas instituciones, de sus hombres y en sus relaciones, y,
- 3 - Además, desarrollar un instrumental que permitiese generar una capacidad operativa para modificar y adaptar esas situaciones organizativas de forma eficiente.

Como veremos a continuación, la evolución de la **teoría de la organización** no es precisamente la más adecuada para dar una respuesta a la realidad institucional y, por ello, la praxis y el asesoramiento van por unos derroteros que tienen poco que ver con los planteamientos teóricos. En la realidad existe una disociación importante entre ambos mundos.

Esta ansiedad de la praxis, del asesoramiento, por buscar nuevas respuestas a cómo configurar el management y las organizaciones se aprecia de manera muy clara en el gran éxito de la obra - discutible en muchos aspectos - de Peters y Waterman "En busca de la excelencia" ⁽³⁾, que ha fijado, sin duda, y quizás aquí está su gran mérito, un jalón importante de ruptura a partir del cual entran a investigarse y a plantearse nuevas posibilidades de respuesta a las formas de concebir las instituciones económicas, su dirección y su organización. Lo que ha llevado a iniciar

3. Peters, Waterman, "En busca de la excelencia". Barcelona 1987.

un debate práctico y científico; como producto, en gran medida, es este impulso dado a la orientación en términos de introducir el "soft" sobre el que descansa la estructuración y funcionamiento de las instituciones enriqueciendo los planteamientos basados solamente en el "hard". Se puede preguntar si nos encontramos ante un nuevo paradigma para las organizaciones y dirección de las instituciones.

En el mundo anglosajón, es ya tradicional, que las aportaciones significativas estén fuertemente impulsadas por la praxis, e incluso, por la investigación científica cercana a esta realidad, pero se descuidan en gran medida los desarrollos conceptuales y su sistematización.

El mundo centroeuropeo, sobre todo el área de influencia germana, ha empezado lentamente a incorporar este nuevo enfoque, pero han existido y existen ciertos recelos importantes en el mundo de la ciencia sobre los planteamientos de la cultura empresarial como nuevo paradigma y en estos momentos lo que sí se ha conseguido es una preocupación teórica y científica muy importante que se refleja en las múltiples aportaciones de los últimos años ⁽⁴⁾.

II. TEORIA DE LA ORGANIZACION Y CIENCIA ECONOMICA

El interés que ha generado este enfoque de la cultura empresarial solamente puede entenderse cuando se analiza la evolución de la teoría de la organización por un lado, y por otro, el gran reto le plantean las condiciones reales a las instituciones:

- . Velocidad de cambio tecnológico
- . Multinacionalización de instituciones y procesos
- . Descentralización
- . Nuevas dimensiones

4. Véase Heinen, E., ob. cit.

Todo ello exige a la realidad empresarial la busca de nuevas respuestas para poder dirigir y organizar estas instituciones de forma :

- . Más flexible
- . De más rápida adaptación
- . Con menores costes de coordinación

ya que si no lo consigue, todas las ventajas que se pudieran lograr como efecto de las nuevas dimensiones económicas, de la tecnología, de la nueva división de trabajo, etc. sería absorbida por los mayores costes organizativos, con lo cual la situación no hubiera sido de una aportación positiva.

Hay un dato importante de naturaleza empírica que permite apreciar esta necesidad de búsqueda de nuevas formas organizativas. Según resultados empíricos, en cuanto una empresa, una unidad organizativa, pasa de 600 personas, la organización de la empresa deja de ser un factor de estrategia y se convierte en un dato estructural con todo lo que implica de coste de coordinación y de falta de flexibilidad y adaptación ⁽⁵⁾. Por ello, toda la orientación actual en materia de organización en la praxis, va hacia la descentralización buscando unidades operativas que mantengan a la organización como factor estratégico que les permita acentuar su capacidad competitiva, su capacidad de adaptación y flexibilidad que no tienen las instituciones con mayor número de personas.

Pero además, todo proceso económico se realiza en instituciones que tienen que ser organizadas y el éxito de sus procesos va a depender en gran medida de la forma en la que se organicen. La teoría ha tratado de dar diferentes respuestas a estos planteamientos con resultados, en general, muy poco aceptados y nada aplicados en la práctica de las instituciones empresariales. Por ello, consideramos que previamente al análisis de la cultura empresarial como nueva vía para el diseño del management y organización de la empresa, es necesario analizar brevemente cuál es la trayectoria de la teoría de organización.

5. Véase Albach, H., ob. cit. p. 305.

El creciente interés demostrado en los últimos años por la cultura empresarial debe entroncarse fundamentalmente en la búsqueda por parte de la praxis organizativa y del asesoramiento empresarial de soluciones necesarias a los problemas de dirección y organización en las empresas. La clara diferenciación y distanciamiento entre la teoría de la organización y las ciencias económicas, por un lado, y, por el otro, entre los planteamientos teóricos y lo que está sucediendo en la práctica empresarial ha conducido durante muchas décadas a una situación de un serio empobrecimiento del desarrollo teórico y una trayectoria totalmente diferenciada de la realidad de la organización.

La praxis de la organización empresarial, y, sobre todo, el asesoramiento de las empresas, se ha situado permanentemente en los planos de aquellos elementos que pueden entenderse como los factores "soft" tales como cultura, objetivos, destrezas, estilos, climas, liderazgo, etc.

Puede apreciarse cómo hasta la década de los ochenta la teoría de la organización no refleja contenidos económicos, pero tampoco la teoría microeconómica hace referencia alguna a los elementos organizativos.

Por su parte las Ciencias Económicas Empresariales, mucho más cercanas a las instituciones, se plantean el tema de organización desde unas perspectivas de la organización, por un lado, como factor dispositivo que ordena la realización de lo que se ha planificado, esto es, un factor de ordenamiento de los procesos ⁽⁶⁾ y, por otro lado, se centra también en una concepción de la organización como esa concepción integral de los diferentes elementos del sistema empresarial, orientación fuertemente afianzada en Kosiol y Grochla ⁽⁷⁾

Por consiguiente, la iniciativa y desarrollo de la cultura empresarial como elemento de management y organizativo proviene de esa búsqueda permanente de la

6. Gutenberg, E., "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Tomo I, 24a ed. Berlin 1963.

7. En cuanto al debate metodológico me remito a la obra García Echevarría, S., "Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa". Madrid 1972.

praxis en los factores "soft" de nuevas concepciones organizativas y nueva instrumentación a falta de aportaciones eficientes de la teoría económica y de la teoría de la organización.

En la teoría económica, el desarrollo de los costes de transacción implica, sin duda, una primera y seria integración en el pensamiento económico de las dimensiones organizativas de las instituciones y procesos. Para el economista, esta aportación constituye uno de los estímulos más interesantes para el enriquecimiento del diseño científico económico ⁽⁸⁾.

Sin embargo, en el mundo de la actividad real de la empresa y, muy en particular, en el mundo del asesoramiento del management, se mantiene una posición muy crítica frente a la aportación de los costes de transacción y, sobre todo, lo que se le achaca es que se trata de planteamientos fuertemente tautológicos y que, en particular, no asume el problema específico del desarrollo de comportamientos racionales.

Desde el punto de vista de la teoría de la organización ha habido amplias aportaciones muy relevantes desde Taylor. Mientras que a éste le afectaba fundamentalmente el problema de la división de trabajo resolviéndolo a partir de la idea de una mayor racionalidad e, incluso, de una dimensión humanitaria en el proceso participativo del hombre, mide la racionalidad sólo en el factor tiempo y retributivo. Pero desde el punto de vista organizativo construye todo su edificio teórico sobre la generación de una estructura organizativa, básicamente a nivel de proceso productivo y no de management. Genera los procesos de delegación de trabajo, establece una jerarquía funcional y además incluye elementos personales de motivación en base de incentivos monetarios. Uno de sus problemas fundamentales es que no centra la coordinación eficiente de la actividad y tampoco incluye aquellos otros aspectos motivacionales no monetarios que luego fueron desarrollados sistemáticamente por las diferentes escuelas de Iowa, Michigan, Ohio, fundamentalmente.

8. Me remito a Albach, H., ob. cit.

Desde el punto de vista económico, Taylor no analiza la relación funcional entre el coste de coordinación de las funciones y el tamaño de los centros con el que varía sustancialmente los costes de coordinación.

Con el desarrollo empresarial y la complejidad tanto de la institución como de los procesos la problemática de la organización se centra en la dualidad de centralización/descentralización como clave del proceso. El problema relevante se plantea en todas las aportaciones básicas planteadas a la hora de establecer el coste de coordinación entre las distintas unidades organizativas. Esta ha sido y sigue siendo siempre la gran problemática de los precios de transferencia. Por ello la propia Agency Theory tiene grandes dificultades para su desarrollo.

Con la aportación de Marshak donde se centra el problema de descentralización y se busca en la coordinación la solución al problema económico de las organizaciones, se puede apreciar que el axioma de solidaridad - por el que todos los miembros de la organización asumen la misma función objetivo y descarta el oportunismo como fuente de despilfarro -, constituye uno de los mayores handicaps para una valoración positiva en la práctica de esta interpretación del *tradeoff* entre los costes de coordinación en la empresa y los costes de coordinación de la empresa con el entorno.

Por primera vez surge aquí en Marshak, en base al axioma de solidaridad, esta interpretación de la "identidad doctrinal" esto es, los miembros de la organización se identifican con la función de objetivos.

Asimismo, las aportaciones de Simons buscando la racionalidad limitada de los diferentes elementos que constituyen la configuración del comportamiento humano en las organizaciones, tales como los niveles de satisfacción en los objetivos a alcanzar, el número limitado de alternativas y las diferentes motivaciones entre los miembros de la organización, constituyen, sin duda, una aproximación muy importante a un nuevo intento de la teoría de organización por aproximarse a la realidad económica de las instituciones empresariales. Con ello, se crea la base de la teoría de la contingencia en la organización que tiene un desarrollo interesante en las décadas de los sesenta y setenta.

Con esta teoría se genera una interpretación en la que la empresa trata de maximizar las oportunidades de la institución y los procesos y que de esta actuación depende el óptimo de la organización a los cambios del entorno. El punto clave de las organizaciones en los momentos actuales es la flexibilidad y rapidez de adaptación a los cambios del entorno. El entorno determina la forma de la organización y desde el entorno se tienen que definir las características de esa organización.

Es con Cyert y March en la teoría de la coalición cuando se busca la aportación de un nuevo paradigma en la teoría de organización desde la perspectiva económica. Sin embargo, la praxis empresarial y el asesoramiento no han aceptado de manera significativa ni las aportaciones de la teoría de la contingencia, ni tampoco de la teoría de la coalición. Desde la perspectiva del crecimiento empresarial, que es al fin y al cabo es la clave que mide la capacidad organizativa de las instituciones para poder adaptar la integridad de sus elementos al desarrollo de las mismas, o dicho en otros términos, la organización como estrategia de desarrollo empresarial, se puede apreciar que este crecimiento no es el resultado de actuaciones irracionales, sino que es fundamentalmente el resultado de una coordinación de los óptimos parciales de las diferentes funciones de la empresa, esto es, la optimación del conjunto de decisiones variables. El "top management" tiene que coordinar esas decisiones de forma eficiente.

Los planteamientos típicos de los años setenta basados en el crecimiento empresarial llevan, por lo tanto, a un desarrollo de la incorporación de la teoría de organización en los planteamientos de la ciencia económica.

El desarrollo de la teoría de organización desde la sociología y desde la psicología basadas principalmente en los problemas de las formaciones grupales, en la incidencia de los entornos en el comportamiento y en el problema de las acciones y reacciones del hombre, ha conducido a que en estas teorías, el fenómeno económico haya quedado relegado, de manera que las construcciones de la teoría de organización reflejan uno de los componentes fundamentales que es el hombre, pero lo integra difícilmente en las direcciones económicas de esas instituciones y

procesos. Sin embargo, los diseños actuales de cultura empresarial anclados en los elementos o factores "soft" vienen a interpretarse como las claves en el diseño de la organización, pero en estrecha interdependencia con los elementos económicos, técnicos, estructurales que afectan a esa institución o a ese proceso. Las dudas, desde el punto de vista de las ciencias económicas, es si en base de factores "soft" puede construirse una teoría de organización desde la perspectiva económica adecuada para resolver el problema de cómo coordinar eficientemente las diferentes partes interdependientes entre sí que diseñan el sistema global de la empresa y de ésta dentro de su entorno.

A mi manera de entender, la clave del éxito organizativo lo constituye el que a través de un fuerte dimensionamiento de los factores "soft" se facilite la coordinación de la empresa con sus entornos y dentro de la empresa las distintas funciones, de forma que puedan reducirse los costes económicos y psicológicos que necesariamente se generan en las fases de coordinación que constituyen la clave organizativa.

Los procesos de descentralización creciente de las empresas y de los procesos provienen, por un lado, por la apertura de la sociedad y su multinacionalización. Por lo tanto, es condición *sine qua non* para el éxito de una institución participar en esa nueva forma de dividir el trabajo con muy diferentes culturas, con muy diferentes estilos y formas que conduce a cada una de las instituciones a asumir un conglomerado diferenciado que a su vez tiene que coordinar.

Por otro lado, los procesos de coordinación implican la búsqueda de formas organizativas que puedan dar respuesta a situaciones de rápido cambio en los entornos tecnológicos, económicos y políticos y que esa adaptación pueda hacerse con los menores costes posibles y en el menor tiempo posible.

La exigencia de descentralización es, por lo tanto, la búsqueda de unidades organizativas con un conjunto de hombres, con una definición de objetivos y de alternativas mucho más asequible para convertir el diseño organizativo en un factor estratégico de la empresa y no en un factor retardador de la adaptación a los entornos.

III. NUEVA PROPUESTA DEL CONCEPTO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACION

En la figura 1 se presenta un concepto integral del management/organización de las instituciones empresariales en sistemas abiertos.

En este diseño conceptual, que corresponde a los elementos que definen los procesos de organización y el papel de la cultura empresarial dentro de este concepto organizativo puede apreciarse lo siguiente :

1° - De la sociedad abierta depende el desarrollo, por un lado, de los valores éticos que configuran las preferencias y utilidades en cuanto a valores y "consenso de valores" de una sociedad, junto con lo que corresponde a la aplicación de la racionalidad o normas que

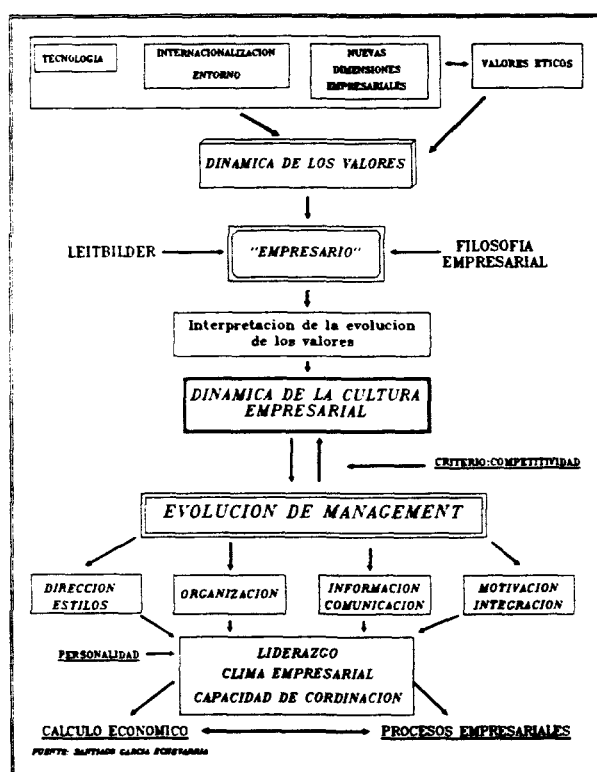


Figura 1 : Concepto integral de management

denominamos secundarias y que afectan a la evolución tecnológica, al entorno y a su internacionalización, así como las nuevas dimensiones empresariales.

- 2º - De la interdependencia, de la racionalidad en los elementos que definen el soporte de las instituciones y procesos y de los valores éticos o de la razón es cuando se genera una dinámica de sistemas de valores que da lugar al desarrollo de "empresarios" en el sentido de capacidades humanas que diseñan o aceptan **Leitbilders** y configuran su función en base a la **filosofía empresarial** que le permite generar un criterio de selección de las distintas posibilidades que se le ofrecen en ese entorno para configurar una institución empresarial. La gran aportación de estos "empresarios" es el diseño de un concepto institucional que anclado en una selección que recoge en su filosofía crea una **"identificación corporativa"**.

Por ello, uno de los problemas claves en los diseños actuales del management y de la organización es cómo se consigue que la **identificación corporativa**, el cómo se ve, se entiende y se comprende a una institución desde fuera de la misma y desde dentro, sean lo más coincidentes posible. Si la identidad corporativa que se "vende" hacia fuera de una corporación, o la que se considera desde fuera, es diferente a la identidad corporativa con la que interpretan los miembros de esa empresa a la misma, habrá fuerte derroche de recursos y, por lo tanto, una situación crítica para el crecimiento y desarrollo de esa empresa.

- 3º - La cultura empresarial corresponde, fundamentalmente, como veremos a continuación a un proceso de creación de **"unidad de doctrina"** consecuencia de ese diseño institucional con una identidad corporativa definida por el "empresario", que a su vez no solamente es consecuencia de ese proceso creativo, sino que, al mismo tiempo, incide en la dinámica de cambio. Solamente a partir de ahí, es cuando se genera una dinámica del management considerando un criterio cultural de primer orden y que es el vinculante con la dimensión económica : competitividad.
- 4º - Considero el criterio de competitividad como elemento cultural básicamente, pero con un contenido económico de primer orden, puesto que desde él tienen que decidirse los criterios con los cuales se configura la actividad económica

y define las características y la dinámica del propio management de una institución.

El criterio de competitividad es, por lo tanto, el puente, el interface entre la dimensión cultural, la forma en la cual se evalúa la integración de la empresa dentro de conjuntos más amplios como mercados, sociedad, etc. y, al propio tiempo, la deducción de criterios económicos que tienen que regir en esa organización para garantizar su supervivencia y su capacidad de respuesta.

En el concepto de empresa planteado se recoge esta dinámica del management, la cual, por lo tanto, proviene de una dinámica de los valores y, por ello, no se generan "empresarios" en sociedades en las que durante mucho tiempo no existe una dinámica institucional que mejore las condiciones de racionalidad pero, al mismo tiempo, dé respuesta a los valores éticos diseñados para esa sociedad.

A partir de ahí es donde puede apreciarse que entra todo lo que constituye el concepto de management de las instituciones : dirección, estilos, organización, información y comunicación, integración, motivación.

- 5° - Y es a partir de ahí donde el liderazgo, los managers responsables, tienen que integrar junto con su capacidad de líder todos esos elementos que configuran un management moderno, de manera que genere un clima empresarial con el que se pueda realizar el proceso de coordinación entre los distintos niveles de manera que sea la coordinación más eficiente posible.
- 6° - Y aquí es donde entra, a mi entender, el cálculo económico para la asignación de los recursos en los procesos empresariales.

En esta figura 1 trato de representar cómo considero que tienen que plantearse los problemas concernientes a los diseños organizativos y a los diseños que correspondan a la dinámica de las instituciones empresariales.

No cabe la menor duda que a partir de esta presión de la práctica para resolver los problemas se está realizando un esfuerzo muy importante en la ciencia

económica, en particular en el área empresarial, para ir diseñando teorías de organización de manera mucho más beligerante, puesto que del éxito de esa capacidad organizativa depende cada vez más el éxito de una institución o empresa. Los criterios económicos tienen que constituir la forma de medición de la eficacia de las organizaciones empresariales.

Otro aspecto diferente, como puede verse en la figura mencionada, es que hay muchos elementos que no son directamente económicos, pero que tienen graves consecuencias económicas. La interdisciplinariedad en el proceso de desarrollo de teorías de organizaciones es una realidad que tiene, a mi entender, que basarse en el diseño económico y recurriendo adecuadamente a integrar en ese desarrollo organizativo los elementos sociológicos y de comportamiento.

IV. CULTURA EMPRESARIAL Y ORGANIZACION :

UN NUEVO CONCEPTO ORGANIZATIVO?

Si seguimos las categorías kantianas sobre la actuación humana se consideran tres dimensiones que caracterizan todo proceso : la actuación técnica, que afecta fundamentalmente al conocimiento técnico de los contenidos de los procesos, la categoría pragmática, que afecta a la forma en que se dirige el comportamiento humano y, por último, la categoría moral que se refiere a los aspectos de la ética en el plano económico para nuestra interpretación.

La asignación del término cultura meramente a la dimensión técnica no constituye un punto de referencia válido para la interpretación de lo que nosotros venimos entendiendo como "cultura empresarial". Cultura empresarial implica tanto las dimensiones de valores éticos, en su sentido del desarrollo y aplicación de la razón, la capacidad de poder definir la dirección de hombres y, por lo tanto, la capacidad de integrar a los hombres en un "consenso de valores" y, por último, los

aspectos técnicos e instrumentales que son pieza clave y fundamental en el diseño de la propia cultura y de las organizaciones empresariales.

El concepto de cultura empresarial que aquí utilizamos abarca, por consiguiente, los principios sobre los cuales descansa la acción humana, los valores que corresponden a los juicios de valor de dimensión ética anclados en la razón y las normas "técnicas" que refleja el acontecer empírico y técnico con el que se configuran los procesos de comportamiento en las organizaciones y el punto de referencia con el que se enjuicia y se orienta la actuación del hombre en la organización. Esto es, la racionalidad como norma de referencia en el comportamiento humano.

Cultura empresarial constituye, por lo tanto, un valor "soft" de la organización que se refleja tanto en sus dimensiones técnicas, como en sus dimensiones pragmáticas de la dimensión del hombre y en sus dimensiones éticas o valores derivados de la evolución de ese grupo de personas identificadas con un Leitbild y con una determinada filosofía que genera los principios de actuación.

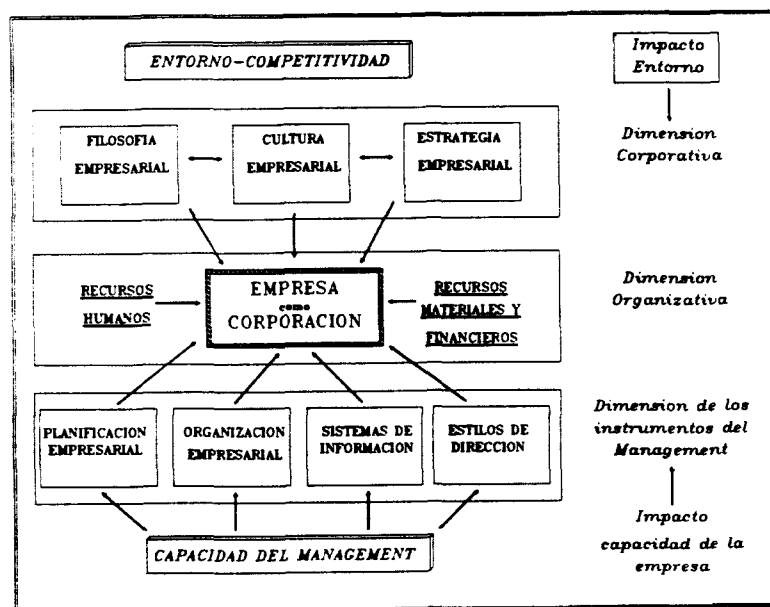


Figura 2 : Concepto del sistema de empresa como corporación

Dejando aquí a un lado la terminología de Schein ⁽⁹⁾ en cuanto a su definición de "artefacto", podemos definir, consiguientemente, cultura empresarial en los términos de management como el "conjunto de principios, valores, normas y opiniones que se van desarrollando dentro de un grupo que constituye una empresa y que caracterizan el comportamiento de directivos y del personal en su conjunto, que define a la institución de la empresa hacia fuera y hacia dentro y que permite evaluar previsiblemente cómo va a realizarse la actuación humana en esa empresa".

La cultura empresarial se genera, por consiguiente, por los actos y vivencias que el entorno genera en el grupo de personas que forma la empresa y por las propias condiciones y vivencias internas en la relación entre los hombres y la forma de entender la solución de los problemas, así como su relación con la institución.

Este entorno está caracterizado por múltiples factores de entre los cuales debemos seleccionar, tal como se refleja en la figura 2, aquellos componentes del entorno que más repercuten en la configuración de la cultura empresarial :

- . Sociedad competitiva
- . Sociedad abierta internacional
- . Sociedad en proceso de cambio
- . Sociedad que genera nuevos valores éticos.

A partir de estos cuatro componentes que son los que están incidiendo en el proceso actual de configuración institucional es cuando las instituciones, las empresas, tienen que posicionarse, localizarse, seleccionar de los componentes de ese entorno aquellos que considera que deben configurar su Leitbild y su filosofía corporativa que recoge los principios que van a incidir y reflejar el diseño de su cultura empresarial desde el impacto del entorno.

Por lo tanto, para nosotros, filosofía corporativa recoge los principios en los que descansa la configuración y legitimización de la institución desde la perspectiva de los hombres que definen la empresa y que a partir de ahí generan una cultura. Esta

9. Schein, E... ob. cit.

filosofía empresarial es el hilo director de la vida de una empresa, de su desarrollo, lo que verdaderamente centra y aúna hacia un consenso de valores dentro de esa empresa. Por lo tanto, no debe confundirse, y menos identificarse, como se está haciendo permanentemente en la literatura, filosofía empresarial con cultura empresarial.

Una vez definida la filosofía de una empresa, esto es, los criterios definidos que recogen principios básicos que van a configurar esa empresa y sus comportamientos, es cuando puede entrarse en lo que constituyen las cuatro columnas básicas que tienen que definir la organización de una institución :

- . La forma de organizar la corporación desde la división interna del trabajo
- . La forma de organizar las prestaciones de esa empresa a ese entorno y, por lo tanto, aquí es donde entran los análisis del marketing global en cuanto a qué parte de la división de trabajo externa asume esa corporación.
- . La estrategia corporativa, de la empresa, en el sentido de cómo se adapta no sólo eficientemente desde la dimensión de racionalidad, sino también desde la dimensión de sus valores éticos.
- . La cultura que ese conjunto de hombres conduce a una identificación corporativa hacia dentro y fuera de la empresa generando unas normas y valores de comportamiento que facilitan la comunicación y la interpretación de la actuación humana dentro de esa empresa y fuera de la misma.

En esta estructuración del sistema institucional de la empresa es cuando se va a disponer de una capacidad directiva que no es otra, como puede verse en todo el debate de la teoría de organización económica, que la capacidad de coordinación de los managers que generan elementos motivadores e integradores a través de estilos de dirección y que conducen al éxito a las instituciones.

Naturalmente que capacidad directiva es tener conocimientos técnicos en las categorías kantianas, pero capacidad directiva no es sólo disponer de conocimientos

técnicos, conocimientos funcionales, sino disponer de capacidad de coordinación habiendo asumido los principios y valores de esa institución. Por eso, muchos directivos altamente capacitados en la dimensión técnica, disponen de pocos valores para poder dirigir la categoría pragmática kantiana y que, sobre todo, no encaja a la hora de trasladarse a otro grupo social, a otra empresa, en la cultura que esa empresa ha generado de donde proviene un rechazo.

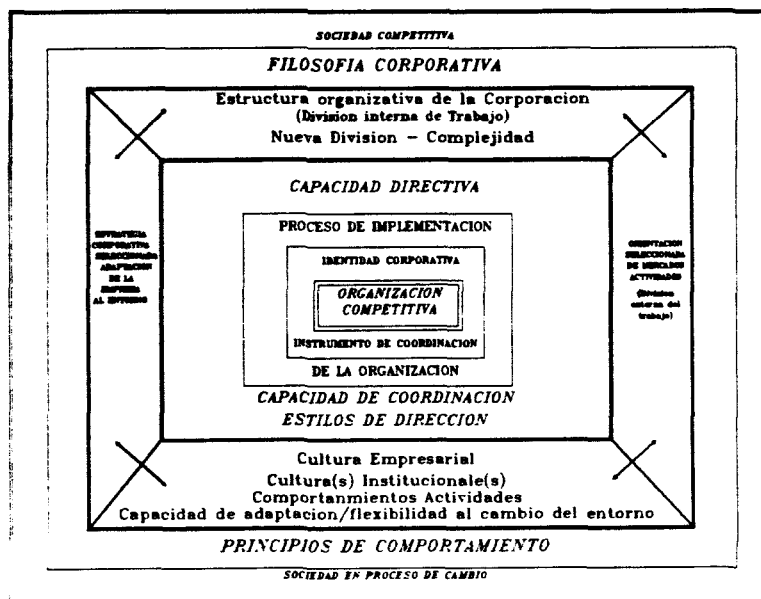


Figura 3 : Estructura del management empresarial

No cabe la menor duda, que en los momentos actuales para muchas empresas españolas la primacía de resolver el conocimiento técnico, la destreza técnica para resolver los problemas, tiene prioridad, pero en la medida en la cual esa destreza técnica puede aprenderse va a definir los elementos culturales, la capacidad de dirección de una empresa.

Y solamente a través de esa capacidad de coordinación en el sentido expuesto es cuando puede haber una identidad corporativa como instrumento de coordinación hacia dentro. Lo cual quiere decir que en la medida en la que el personal de un

grupo social se identifica con los criterios del directivo se incide en toda su organización y es cuando tenemos una identidad corporativa que contribuye a hacer más competitiva una organización.

La identificación de los hombres de una empresa con la institución, y la identificación de esa empresa en su entorno, son las dos piezas claves que van a generar el éxito o fracaso de una empresa, de una organización. Si la identidad o valoración que se hace de una institución desde el entorno es mucho más elevada que la identidad interna puede haber serias dificultades de coordinación de esa empresa. O viceversa, cuando las personas de una empresa se identifican con ella con valores muy superiores a los que en el entorno se les asigna hay un gran despilfarro de recursos. Al final el problema es que la diferencia entre la identidad corporativa interna y la identidad corporativa de su entorno lleva a costes de coordinación altamente elevados. Y es aquí donde la teoría de los costes de coordinación constituye una pieza importante que debe seguir desarrollándose en el pensamiento de la economía.

Desde este análisis y planteamiento propongo a continuación una construcción del modelo de empresa que permita acercarse más a la interpretación de la organización integrando en este concepto tanto los factores "soft" como los factores "hard" que van a definir el éxito o fracaso de la institución empresarial.

En la figura 2 se presenta el concepto de empresa en el que como puede verse partimos del entorno, del impacto del entorno que afecta directamente a esa dimensión corporativa que he llamado y que corresponde al "soft", fundamentalmente, que define la institución. Anteriormente ya se ha mencionado que la economía de la empresa tiene que orientarse cada vez más a ser economía de las instituciones más que un problema de economía de funciones. Lo mismo que en la realización la economía de la empresa tendrá que ser su cálculo económico mucho más orientado a la economía de los procesos y no de las funciones en primer lugar.

En ese modelo de empresa que propongo se parte, por lo tanto, del impacto de un entorno abierto bajo criterios de competitividad típicos de las culturas occidentales, como magnitud cultural, y, por otro lado, de la capacidad de la

institución internamente, la capacidad de sus directivos en cuanto a la dimensión técnica de cómo dirigir, cómo realizar el proceso de coordinación y dirección de la actuación humana dentro de esa empresa.

Puede verse que el impacto del entorno, en primer lugar, esto es, los costes de coordinación entre el entorno y la institución, van a ser mayores o menores según la capacidad del "soft" , esto es, si la empresa ha seleccionado adecuadamente principios para situarse y legitimarse en ese entorno con su "filosofía empresarial".

Si la empresa dispone de la cultura empresarial que le permite, de manera muy flexible, rápida y sin grandes resistencias, adaptarse a esos entornos y si la forma en que se adapta la estrategia empresarial es conforme tanto a la cultura como a la filosofía, tendríamos que los factores "soft" de la organización contribuyen seriamente a la reducción de los costes de coordinación de la empresa con el entorno y traslada a la dimensión interna de la empresa, a lo que he denominado dimensión organizativa, estos elementos que facilitan la combinación de factores que al fin y al cabo, en su sentido económico, realiza toda institución.

Internamente la capacidad del management, la capacidad del saber hacer técnicamente y también la capacidad de saber dirigir hombres, el pragmatismo kantiano, recoge ese proceso de dirigir una difícil división de trabajo, sistemas complejos en base a los conocimientos que se tiene técnicos y en base también a la capacidad de dirigir hombres y a valores éticos que la cultura de esa empresa aporta al proceso de actuación en la misma.

Por lo tanto, la dimensión económica de la organización es la que al final, - y aquí naturalmente entro en una interpretación económica de las Ciencias Empresariales -, trata con que la combinación de factores sea lo más eficiente cara al entorno y con respecto a la propia capacidad interna de la empresa.

Como puede verse, el concepto de organización en el sentido de verter en la actividad económica propiamente dicha el impacto del entorno y el impacto de su propia institución directiva constituye en este sentido uno de los principales factores de producción siguiendo con la terminología económica.

Por lo tanto, los elementos o factores "soft" de la economía de las instituciones son tres y altamente diferenciados, - vuelvo a insistir sobre el error constante en la literatura - y que configuran :

- . La filosofía empresarial que constituyen los criterios de decisión máxima de una empresa que le permiten definir de esos entornos los principios que el "empresario" asume y define valores racionales y de la razón que generan normas de comportamiento que identifican a esa institución fuera y dentro.

La filosofía empresarial busca no una "concertación" de valores, que sería ideología, sino un "consenso" de valores en el que se identifican y se fijan los criterios de la actuación humana en la empresa.

- . La cultura empresarial que recoge esos principios, que establece la racionalidad y deriva de ellas valores secundarios o técnicos que sirven de referencia para la actuación humana y los valores éticos derivados de la valoración de la razón en la que se ancla la forma de comportamiento y se derivan las normas .
- . El Leitbild que constituye la base de lo que pudiéramos llamar en términos económicos el "concepto de empresa" que es lo que el "empresario", "promotor", de esa institución nueva o reestructurada o existente, transmite como referencia para la identificación externa e interna de la compañía.
- . Estrategia empresarial que no es fundamentalmente un conjunto de técnicas de cálculo económico para situaciones de alta incertidumbre y diseño de escenarios, por muy importante que sean estas técnicas, sino el problema es el definir cómo se adapta la empresa a esos entornos de acuerdo con sus principios y valores y, por consiguiente, de acuerdo con su cultura.

Aquí es donde se producen los grandes fracasos estratégicos cuando se quieren aplicar estrategias con éxito en unas instituciones que fracasan rotundamente en otras porque son otras culturas y otras filosofías las que dieron el éxito a la estrategia. La estrategia está vinculada estrechamente a los otros dos elementos del "soft", la filosofía y la cultura empresarial.

En la figura 4 puede verse claramente esta relación entre las diferentes dimensiones que van a configurar la organización empresarial. La filosofía empresarial genera los criterios, basados en principios y en valores, tanto de racionalidad como de la razón para poder definir la empresa entre las dimensiones externas, entorno y su propia dimensión interna. Como puede apreciarse en la figura, la cultura corporativa es la integración de esas tres dimensiones, filosofía, entorno y dimensión interna de la empresa que viene definida además por los elementos claves del proceso anteriormente mencionado.

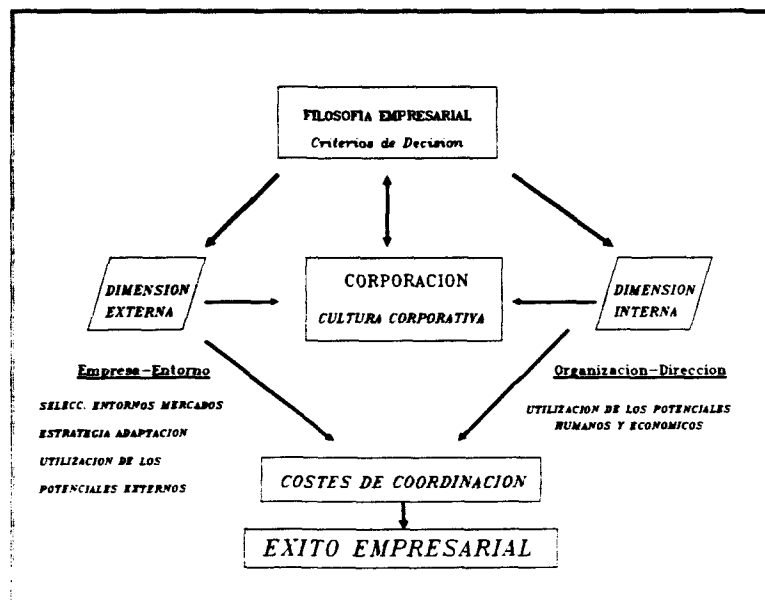


Figura 4 : Componentes configuradores de la Cultura Empresarial

Y todo ello refleja, en la versión económica de la institución, unos costes de coordinación, - en términos contables serían los costes fijos -, que son en parte, los que hoy conducen al éxito o fracaso.

Al principio hemos mencionado cómo en los estudios empíricos sobre crecimiento empresarial, cuando una unidad organizativa pasa de 600 personas deja de ser la organización factor estratégico, esto es, factor de adaptación de la empresa a los

entornos y sus medios y se convierte en un dato estructural. Es por lo que el éxito empresarial, las tendencias a la descentralización tratan de buscar una respuesta para mantener a la organización como factor estratégico, lo que exige nuevas dimensiones de coordinación entre esas unidades descentralizadas. A mi entender, de aquí nace esta gran presión en búsqueda de un desarrollo de los factores "soft" en las economías institucionales.

V. QUE ES CULTURA EMPRESARIAL?

De todo lo que se ha expuesto se puede señalar que cultura empresarial, desde la perspectiva económica y del management de una institución, pudiera definirse operativamente de la forma siguiente :

CULTURA EMPRESARIAL

. Capacidad de *coordinación* en una organización

- . empresa - entorno : rapidez adaptación
- . funciones internas : flexibilidad
- . reducción costes de coordinación
 - . *económicos*
 - . *humanos*

. A través de

- . identidad corporativa
- . identidad normas-valores
 - . *comportamientos*
 - . *orientación - objetivos*
- . identidad doctrinal

Por consiguiente, lo que hace la cultura empresarial es desarrollar una capacidad de coordinación y ello a través claramente de las tres dimensiones claves :

- . la identidad corporativa, que corresponde a los principios en los cuales está diseñado el leitbild de la corporación
- . la identidad de normas, valores tanto de racionalidad como de la razón y
- . la identidad doctrinal o el consenso de valores sobre el que descansa la concepción de esa organización.

El papel de la cultura empresarial en las instituciones y en su organización afecta claramente a casi todos los elementos, no solamente del proceso estratégico, sino también a los elementos del management, esto es, en términos kantianos, en la propia dimensión técnica, que no es una dimensión neutra sino que viene afectada por el componente humano que refleja la capacidad de dirección de hombres.

La Cultura Empresarial incide, pues, de forma directa en :

- . Estructura organizativa
- . Dinámica de la organización
- . La Dirección de la organización
- . Estilo de Dirección
- . Selección de los instrumentos de coordinación
- . Selección de los instrumentos de comunicación
- . Los elementos determinantes del comportamiento
- . La selección de las estrategias

Lo que queda eminentemente claro desde el punto de vista de la organización en su dimensión institucional económica es que lo que se busca es :

- . Capacidad de adaptación a través de :
 - . *Flexibilidad*
 - . *Rapidez*
 - . *Costes*

Con esta exposición breve del diseño de interpretación cultural y su entronque en la economía de las instituciones puede apreciarse claramente cuál es la localización tanto de los elementos del "soft" como de los elementos del "hard" entendiendo por tales las dimensiones técnicas como piezas fundamentales en el diseño de organizaciones.

VI. COMO SE REALIZA EL ANALISIS DE LA CULTURA EMPRESARIAL?

Existen muchas obras que recogen propuestas para estos análisis y que en parte recogemos en la bibliografía de esta aportación, pero desde el punto de vista del management considero que todo análisis de cultura empresarial tiene que centrarse en los siguientes elementos :

ANALISIS CULTURA EMPRESARIAL

- . Capacidad directiva existente : Cultura actual**
 - . Puntos fuertes y débiles con respecto a los entornos
 - . Localización "conflictos internos" : necesidad nueva orientación
- . Estrategia de adaptación : cómo se adapta**
 - . Reacción a los cambios de entornos
 - . Nuevos criterios y valores
- . Definición de nuevos valores : filosofía empresarial**
 - . Percepción por los directivos
- . Incorporación nuevos valores en la organización**
- . Integración de valores existentes y nuevos valores**
- . Comunicación del éxito de los nuevos valores**
 - . Percepción del cambio cultural empresarial
 - . Instrumentación del management
- . Desarrollo e implementación nueva cultura empresarial**

Puede apreciarse claramente que el análisis de cultura empresarial arranca de la situación actual en empresas existentes o a crear y todos aquellos otros elementos que van analizando la dinámica de valores que van a definir la aceptación o rechazo de nuevas estrategias, de nuevos diseños de los elementos "hard" o técnicos del management. De ahí, los grandes problemas cuando se producen cambios importantes en las personalidades de dirección de una empresa, procesos de fusión, etc.

Una referencia muy importante en el tema cultura empresarial, sobre todo cuando se pregunte por su sentido práctico de para qué sirve, es, el problema de su relación con la estrategia de la empresa. Entendemos por estrategia la elección del empresario, de acuerdo con sus principios y valores, de qué forma, de entre las múltiples que pueden existir, es la más acorde con la idea del Leitbild que él tiene del entorno, de lo que él evalúa como su capacidad empresarial en su institución para que esa estrategia encuentre un soporte normativo y de valores que sea prácticamente realizable sin grandes costes de coordinación.

O dicho en otros términos que esa estrategia potencie y utilice al máximo el Leitbild que tiene el empresario y el potencial humano e institucional de que dispone. Si no se capta adecuadamente esta selección de la forma estratégica de adaptarse la empresa al entorno, este proceso puede fracasar seriamente.

Y ello porque la cultura empresarial que está anclada en los principios, valores, y normas, no es modificable por decreto. Lo que sí es realizable es la dinámica del cambio de la cultura empresarial cuando se tienen entornos sumamente beligerantes, cuando se producen cambios mutativos, rupturas importantes en los valores de la sociedad. Las empresas tienden y pueden realizar en esos momentos y bajo estos impulsos su cambio cultural. Esta es una situación muy típica de la sociedad española en los momentos actuales, en la que el cambio de competitividad y del rol de la empresa en nuestra sociedad no es un nuevo ajuste técnico-funcional sino un cambio cultural de primer orden.

La cultura empresarial en su relación con la estrategia debe considerar por lo tanto los siguientes aspectos :

CULTURA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

- . De la armonización entre Cultura empresarial y Estrategia depende el éxito de la empresa.
- . La Estrategia debe integrar para el éxito
 - . *Oportunidad del mercado*
 - . *Capacidad corporativa*
- . El éxito de una estrategia viene determinado por la Cultura Empresarial

Si procediésemos a una reducción muy fuerte de la interpretación de la empresa y de la organización desde su perspectiva cultural tendríamos una expresión que es la figura 5.

Si entendemos la corporación como integrante de una cultura empresarial uno de los factores claves - dejando a un lado lo que significaría la capacidad de dirección - en "dirigir por valores", esto es, lograr permanentemente un "consenso de valores" que identifique a la actuación humana con el *Leitbild* de esa corporación y con las normas que se han generado en ese comportamiento.

Lleva al éxito en la medida en la cual integra las condiciones del entorno con los valores corporativos y las normas de comportamiento con lo que se crea y estabiliza la institución con el éxito.

Aquí es de donde proviene todo el problema de la necesidad de símbolos que reflejen esta dinámica del proceso como punto de referencia para cambios culturales.

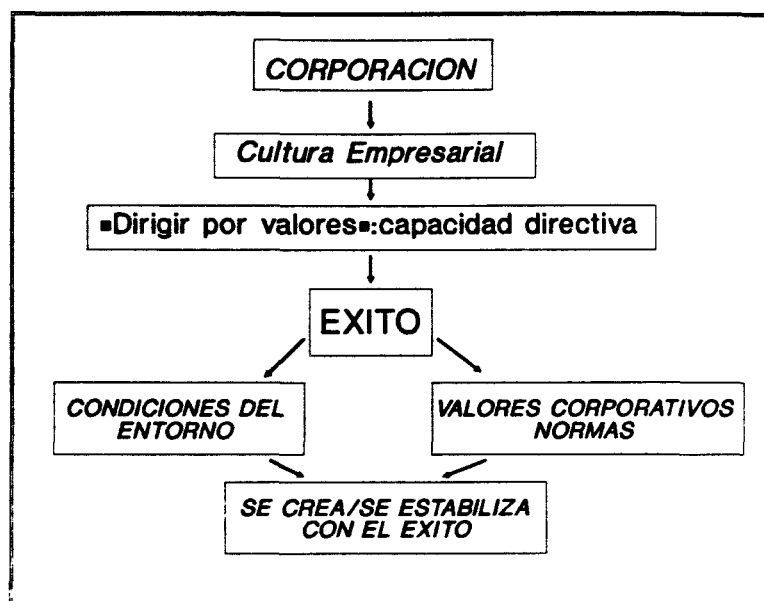


Figura 5 : Dirección por Valores

Pero un análisis de cultura empresarial, en el que se tratan de analizar principios y valores no es un análisis contable-administrativo, funcional, ni es un proceso puramente de análisis del "hard", sino que corresponde a esas otras dimensiones de difícil comprensión, de difícil análisis, sobre todo de muy difícil interpretación en muchos de los casos. Sin embargo, aquí están las claves de muchos de los éxitos en los que descansan las instituciones empresariales y que se demuestra especialmente en los últimos años ⁽¹⁰⁾

10. Púmpin, C., García Echevarría, S., "Dinámica empresarial" (en prensa).

VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

De lo anteriormente expuesto y de forma resumida puede señalarse lo siguiente:

- 1° - El desarrollo tecnológico, la apertura de las sociedades y de las economías lleva necesariamente a una multinacionalización tanto de las instituciones como de los procesos sociales y económicos. Lo cual exige necesariamente nuevos diseños para la configuración de estas instituciones y de estos procesos y no puede en ninguno de los casos asumirse la permanencia de las mismas ante hechos de cambios tan relevantes en el entorno de las instituciones. El cambio de las instituciones empresariales no es un mero proceso de adaptación a nuevos problemas de adaptación funcional. El impacto que va a causar el Mercado Unico Europeo en 1993 no es un mero problema político o de armonización de normas y técnicas que permita generar un mercado único. La transcendencia fundamental es que a su vez esta iniciativa europea institucionaliza los dos elementos claves que modifica las instituciones : el desarrollo tecnológico, la apertura de la economía que conlleva una nueva división de trabajo y ,consiguientemente, otras formas de hacer, comunicar y resolver los problemas.
- 2° - Estos nuevos diseños de las instituciones no pueden ser una mera extrapolación de la forma en la que hasta ahora se han configurado, dirigido y organizado estas instituciones y en la forma en la que las han tratado el Estado, los sindicatos, la Universidad, etc. Son obligatoriamente otros conceptos de institución, otros conceptos de empresa, mucho más orientados a la institución y a los procesos que a las funciones como ha sido la característica práctica de toda la evolución industrial hasta nuestros días. Ello no quiere decir que las dimensiones funcionales no tengan una importancia significativa en el desarrollo de la actividad empresarial o de las instituciones. Quiere decir solamente que ésto pasa a segundo lugar y que no va a tener éxito el desarrollo funcional si

no hay antes un concepto claro de la institución y de los procesos puesto que en la coordinación de las funciones le van a ir las ventajas que pudieran dar una optimación de estas funciones.

- 3° - Esto afecta a la forma de definir el "concepto de empresa" que se quiere, que va a diferenciar una corporación de las otras y ello va a repercutir en la forma de concebir la empresa, la forma de seleccionar sus directivos, la forma de hacer y presentar productos, su diseño estratégico de adaptación a las situaciones cambiantes, etc.
- 4° - La falta de preocupación y de respuesta por parte de las ciencias económicas en materia de organización, prácticamente hasta las últimas décadas, su creciente preocupación y su alejamiento e incluso rechazo por parte de la praxis y del asesoramiento empresarial lleva a una reconsideración seria del papel y búsqueda de nuevos enfoques de conceptos organizativos. El dominio casi exclusivista de los elementos sociológicos y psicológicos en las propias teorías de organización y su vacío en cuanto a la dimensión económica, ha hecho que todo ello lleve a un alejamiento entre teoría y praxis en materia de organización como en pocos otros ámbitos de las ciencias.
- 5° - Precisamente la praxis y el asesoramiento empresarial en materia de organización se ha centrado siempre en el "soft", esto es, el desarrollo de aquellos elementos en los que prácticamente consideran que se encuentra la clave de un éxito organizativo. Los aspectos analíticos y de sistemas juegan un papel, pero secundario, y centra prácticamente su valoración de cómo se establecen las identificaciones corporativas, institucionales de fuera y dentro de la compañía y formas de resolver los problemas de comunicación, interpretación y consenso.
- 6° - La complejidad de las instituciones y procesos, sobre todo, los empresariales, la dinámica del cambio acelerado, las exigencias de rápida y eficiente adaptación

de las instituciones y procesos a las situaciones cambiantes generan en el hombre un acentuamiento muy claro de sus dos aspectos vitales :

- . Incertidumbre
- . Ansiedad y duda

Y puesto que estos dos aspectos en la situación mencionada no se pueden resolver con los planteamientos tradicionales con los que se han venido interpretando y solucionando los problemas, es cuando se inicia la búsqueda de nuevas formas de aclarar, interpretar y configurar las instituciones y los procesos.

- 7° - Y es que además, el hombre en su actuación abandona los conceptos de las décadas de los sesenta y setenta de la manejabilidad en la construcción de las organizaciones e instituciones. El hombre no puede anular la incertidumbre, la ansiedad, puesto que no puede modificar en principio la evolución tecnológica ni la apertura de los sistemas, ni todos los elementos que están dando una velocidad de cambio muy importante a los valores. En este sentido en que el hombre tiene que enfrentarse a esa realidad y la respuesta es precisamente el desarrollo de unos principios, normas, valores, que generen una cultura que predisponga al hombre y le capacite para enfrentarse a la incertidumbre y la ansiedad no por la creación de situaciones de certidumbre ficticia, sino por su capacidad de desarrollo del "soft" para poder asumir las situaciones imprevistas con capacidad y confianza en su respuesta.
- 8° - Una empresa no puede reducir hoy su entorno a situaciones de certidumbre o "manipular" su entorno. Una empresa tiene que diseñarse en base a los elementos de "soft" que le permitan ante cualquier eventualidad de modificación del entorno adaptarse de manera rápida y eficiente para tener éxito y, por lo tanto, asegurar su supervivencia. Y ésto no lo dan los análisis de sistemas ni la optimación de funciones, sino la capacidad y la cultura de ese grupo humano que asume con rapidez las situaciones y las incorpora en su actuación.

- 9° - Tampoco es suficiente con el desarrollo que se está realizando en la praxis. Tiene necesariamente que integrarse la dimensión económica, ya que el factor organización se ha convertido en uno de los factores claves del éxito de la institución y ello por sus grandes consecuencias económicas. Aquí están los grandes saltos de productividad, las modificaciones en calidad o modificaciones sustanciales que no pueden realizarse vía incentivos tradicionales o vía modificaciones "técnicas", sino que son modificaciones de principios o valores.
- 10° - De ahí la gran preocupación y empeño de la praxis en los momentos actuales con temas tan de moda como la "identidad corporativa", "cultura empresarial", "estrategia", "liderazgo", etc.

La propuesta que se hace en esta ponencia consiste en un planteamiento nuevo, integral, del sistema que define las instituciones, la empresa, la universidad, etc.

- 11° - Se integran en esta propuesta las dimensiones societarias, los factores del "soft" que definen la institución y los factores del "hard" que definen el management y organización. Las categorías kantianas incorporan aquí las dimensiones técnicas, las dimensiones pragmáticas y las dimensiones morales o éticas.
- 12° - En el modelo que se presenta en esta ponencia se puede apreciar claramente en el sistema concebido cómo :
- . Surge y se configura la empresa
 - . Dónde se localizan los factores "soft"
 - . Cuáles son las relaciones e interdependencia de los elementos de "hard" del management
 - . Cuál y dónde se encuentra el interface de comunicación entre los elementos "soft", elementos sociológicos y psicológicos, y los elementos "hard" y su integración en las dimensiones económicas y funcionales.

- 13° - El modelo de empresa que se presenta sirve para el desarrollo teórico y la solución de la interpretación en la práctica ya que integra tanto
- . El impacto del entorno
 - . El impacto de la institución
 - . La repercusión de los principios y valores en la acción humana.
- 14° - El desarrollo de los planteamientos de la cultura empresarial constituye hoy una de las búsquedas más importantes hacia un "paradigma" que permita desarrollar teorías de organización integrativas de las dimensiones "soft" y dimensiones económicas tal y como corresponden a la realidad institucional de nuestros días.
- 15° - Se aporta además un nuevo concepto institucional, una nueva aproximación a la integración de los elementos configuradores de la empresa tanto de las dimensiones sociológicas, psicológicas como económicas, cada uno en su propia dimensión y coordinándolos adecuadamente a través de los interface que generan la integración en un sólo sistema.
- 16° - El contenido y análisis de la cultura empresarial queda reflejado en esta aportación y lo que significa el nuevo diseño de la capacidad organizativa.
- 17° - Podría concluirse con la afirmación de que el cambio cultural es una modificación sustancial del concepto de la institución, es una profundización más realista de las dimensiones económicas y sobre todo, una mejor integración de las características de la acción humana en las instituciones y procesos.

Exagerando, pero, al mismo tiempo, clarificando las posiciones, hay que desarrollar "organizaciones para los hombres", entendiendo por tal, tanto los que configuran el entorno de esa institución como los que definen las estructuras internas de una empresa. Y no tanto desarrollar organizaciones y seleccionar los hombres en el sentido maxweberiano sino generar una capacidad integradora de "soft" y "hard" de acuerdo con la realidad social interna y externa de las instituciones e incorporando naturalmente las dimensiones que

afectan al sistema técnico que trata de dirigirse y organizarse. Pero ésto como consecuencia de lo anterior.

La dimensión "técnica", tanto ingenieril como de diseño de procesos es hoy prácticamente asequible a todo empresario. Lo que va a diferenciar el éxito o fracaso de las instituciones va a ser la forma de concebirlas y su cultura que va a tener consecuencias en el coste de coordinación y, consiguientemente, en el éxito empresarial.

BIBLIOGRAFIA

Las obras que se mencionan recogen una amplia y exhaustiva información bibliográfica. Aquí me limito a la referencia específica de las obras referenciadas.

Albach, H., "Business Organizations Theory with an application to organizing a Research Institut", en "Bildung, Beruf, Arbeitsmarkt", Berlín 1988.

Antonoff, R., "Die Identität des Unternehmens", Frankfurt 1987.

Dierkes, M., "Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung. Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Forschung", en : Der Mensch im Unternehmen, Berna 1988.

Dürr, W., Merkens, H., Schmidt, F., "Unternehmenskultur und Sozialization", Münster 1987.

"Ethik und Wirtschaftswissenschaft", Berlín 1985.

García Echevarría, S., "El Reto empresarial español", Madrid 1989

García Echevarría, S., "Capacidad directiva como respuesta empresarial al proceso de integración en la Comunidad Europea", Documento de trabajo del IDOE, núm. 142, Madrid 1988.

García Echevarría, S., "Etica y modelos de Dirección Empresarial", Madrid 1987
Documento de Trabajo IDOE núm. 135

- García Echevarría, S.*, "Dirección de la empresa y el ejecutivo del futuro", Madrid 1989. Documento de Trabajo IDOE núm.155
- García Echevarría, S.*, "Sistemas de valores de los estudiantes de Ciencias Empresariales. Un análisis comparativo", Madrid 1989. Documento de Trabajo IDOE, núm. 148
- Heinen, E.(ed.)*. "Unternehmenskultur", Wiesbaden 1987
- Lattmann, Ch.(ed.)*, "Ethik und Unternehmensführung", Viena 1988
- Pümpin, C., García Echevarría, S.*, "Cultura Empresarial" Madrid 1989
- Pümpin, C.*, "Cultura Empresarial", Documento de trabajo del IDOE, núm. 144, Madrid 1988
- Pümpin, C. y García Echevarría, S.*, "Dinámica Empresarial" (en prensa)
- Schein, E.H.*, "La cultura empresarial y liderazgo", Barcelona 1988.
- Simon, H.*, "Unternehmenskultur - mode oder mehr? Manuscrito septiembre 1988
- Staudt, E.*, "Das Management von Innovationen", Frankfurt 1986
- Süchting, J.*, "Eine Rahmenskonzption für die Entwicklung einer bankbezogenen Corporate Identity", en : Sparkasse núm. 8, 1989 pp. 361-365
- "Unternehmenskultur in Deutschland-Menschen Machen Wirtschaft", Gütersloh 1986
- Wever, U.A.*, "Unternehmenskultur in der Praxis", Frankfurt 1989
- "Wirtschaftswissenschaft und Ethik", Berlín 1988